

huella

cuadernos de divulgación académica

11

José de la Cerda Gastélum

Dirección y organización del trabajo en México: la visión transnacional



iteso

**Dirección y organización
del trabajo en México:
la visión transnacional**

José De la Cerda Gastélum

**Dirección y organización
del trabajo en México:
la visión transnacional**



©D.R. 1985 Instituto Tecnológico
y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO,
Comisión para el Fomento Editorial, COFE
Av. Niños Héroes 1342-8, 44189 Guadalajara, Jal., México
Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

ISBN 0-1968-6101-00-4

Llamamos mexicanidad a la conducta especial del mexicano. A "esto" que nos distingue de los demás.

Sí señor, hay "algo" que nos marca.

Y este "algo..." ¿Qué es?

No es: "Quihubo Chano, quihubo Chon", pero sí son "algo" del Chano y del Chon.

No es: El sombrero y la pistola, pero "algo" de la pistola y el sombrero.

No es: El indio dormido al pie del nopal, pero si son "algo" de los nopales y los indios.

No es: El mariachi y el charro, pero sí es "algo" que surge del charro y los mariachis.

No es: La mentira y la muerte, pero sí son las calaveras y la falacia.

No es: La lengua cantinflesca, pero sí son las cantinflescas palabras, confusas, inconclusas y difusas.

No es: La soledad y el embozamiento, pero sí son los ninguneos solitarios... de Don Nadie... y el tapadismo presidencial.

Antonio Oriol A. y Francisco Vargas A.
El mexicano, 1983.

I. Introducción

La teoría administrativa es una creación del siglo xx. Se dice que su desarrollo se debe a la necesidad de encontrar soluciones adecuadas a los problemas del crecimiento industrial causados por la creciente complejidad, incertidumbre y diversidad de las organizaciones, los mercados, la tecnología, las relaciones laborales y, en general, del contexto socioeconómico y político de las empresas productivas.

Unos entienden este desarrollo teórico como una forma de optimización de la función productiva ante esquemas socioeconómicos cambiantes; para otros es principalmente una reelaboración —más técnica— de formas de control y permanencia en favor de las estructuras y valores dominantes, ante los conflictos sociales acarreados por los esquemas vigentes de producción.

Quienes optan por la optimización de los esquemas productivos vigentes, afirman que su logro depende, en gran medida, de la función directiva encargada a los directores y/o gerentes de las organizaciones, cuyo trabajo consiste clásicamente en planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de una organización.

La esencia atribuida a la función directiva cambia según el enfoque teórico; puede verse fundamentalmente como una labor ingenieril, o como de manejo de infor-

mación y toma de decisiones, o como labor de combinación y colocación de recursos para la producción; pero, sin duda, la versión más difundida sostiene que la función directiva (también llamada función gerencial) consiste en hacer las cosas a través de los demás; el directivo no realiza el trabajo sino procura que otros lo hagan óptimamente, su encargo es planear el funcionamiento empresarial y hacer que se logre lo esperado mediante dos actividades básicas: organizar y dirigir el trabajo. Al organizar, el directivo o gerente diseña, divide y distribuye las tareas; al dirigir, manda, motiva y controla la conducta y desempeño de los recursos humanos.

Precisamente sobre dirección y organización del trabajo en México se habla en este estudio, pero según las observaciones de investigadores extranjeros; es la visión transcultural (o transnacional) del fenómeno mexicano.

El material de análisis consiste en una recolección de treinta estudios o investigaciones sobre el asunto, la mayoría hechos en Estados Unidos entre los años de 1960 y 1982, lo que confirma el viejo interés norteamericano por lo que sucede en México (cfr. Núñez de la Peña, 1985 a, 1985 b). El objetivo es recuperar las contribuciones que puedan significar un avance de nuestro conocimiento organizacional, a la vez que intentar un análisis crítico que ponga de manifiesto algunas limitaciones de estos estudios, por la rigidez de sus paradigmas y marcos teóricos, o por contradicciones e inconsistencias en sus contenidos.

II. Cimientos teóricos

Iniciemos con una definición adecuada al objeto de estudio: la teoría administrativa (organizacional, gerencial, directiva) está destinada fundamentalmente a los dirigentes, administradores y gerentes de las empre-

sas para auxiliar su función directiva, la cual consiste, básicamente, en el logro de la cooperación de los recursos humanos en la formación y funcionamiento de una organización social y tecnológica para la producción.

En la definición anterior sobresale la problemática más o menos universal en todos los sistemas económicos, de la dirección y organización socio-técnica del trabajo como un dilema de entendimiento humano; la cooperación o el conflicto son los extremos de un continuo de combinaciones que se reflejan en el debate por la *verdad* en las disciplinas administrativo-gerenciales.

Ahora bien, la base de las teorías administrativas, como en otras áreas del conocimiento, es cuestión de paradigmas; esto es, sus contenidos adquieren validez tomando en cuenta una serie de premisas en cuanto a valores, prioridades, modelos, métodos y técnicas. La distinción más amplia es entre el paradigma funcionalista y el dialéctico; por definición, las teorías administrativo-gerenciales se colocan en el primero, al buscar, sobre todo, normar la interacción entre elementos organizacionales y producir procesos que conduzcan al logro de objetivos ideales, preestablecidos de acuerdo con los líderes del sistema y expresados generalmente en términos de eficiencia productiva (cfr. Reyes Ponce, 1979; Martínez Briones, 1977).

En el paradigma dialéctico, en cambio, se estudian las condiciones objetivas en las que el hombre realiza el trabajo productivo para encontrarles explicación histórica, social y material, y luego servir como base para la transformación radical de esas condiciones (cfr. Rodríguez Reyes, 1978; Flores Cruz, 1984).

Estados Unidos es sin duda el país donde más recursos se han canalizado al estudio y desarrollo de las formas más eficaces de dirección y organización de empresas. Las dificultades enfrentadas para lograr o mantener un nivel de eficacia directiva y organizacional en

condiciones socioeconómicas cambiantes se manifiestan abiertamente en la historia del pensamiento administrativo, compuesta por decenas de enfoques y ramificaciones que se disputan la supremacía teórica.

Harold Koontz identifica, en lo que él llama la “jungla teórica del management”, once enfoques administrativo-gerenciales; los básicos son: 1) el enfoque del proceso administrativo, 2) el de las relaciones humanas, 3) el de sistemas sociales, 4) la investigación de operaciones, 5) el empírico o de casos, y 6) la teoría de la toma de decisiones. Además, dice Koontz, algunos de estos enfoques básicos se han ramificado provocando mayor división teórica (cfr. Koontz, 1961, 1980).

El enfoque *contingente* o *situacional* busca una salida a la “jungla teórica del management” (cfr. Luthans, 1973); éste se pronuncia por que las formas de dirección y organización empresarial y del trabajo sean consistentes con las demandas tecnológicas, sociales y ambientales, negando la existencia del enfoque *único* o *mejor* de dirigir u organizar; con esta premisa, cualquier enfoque tiene posibilidades de aplicación, si responde o es adecuado a las condiciones de una situación administrativa u organizacional específica.

A fin de reducir la diversidad, conviene plantear el origen de muchas diferencias teóricas en dos conceptos distintos de las organizaciones: quienes las consideran básicamente como unidades económicas, o bien, como formaciones sociales. Ambas concepciones buscan convencer de la importancia de su objeto y método de estudio, y aspiran a integrarse entre las ciencias económicas y sociales.

Sin embargo, en el campo de estudio administrativo y organizacional proliferan los acercamientos pragmáticos a la problemática de las organizaciones de trabajo, a las que ven primariamente como negocios; estos enfoques mantienen el carácter utilitarista —académicamente despreciado— de la teoría administrativa y or-

ganizacional. Además, la influencia que este pragmatismo tiene en el pensamiento gerencial y la vida real de las organizaciones es mucho mayor que el de los enfoques con aspiraciones científicas.

Entre los estudiosos del *management* de los países desarrollados de Occidente, han surgido quienes se interesan por investigar las formas de dirección y organización empresarial y del trabajo en otras culturas. Se ha desarrollado así otra sub-área conocida como *comparative management* (administración o gerencia comparativa) o *cross-cultural organizational studies* (estudio organizacional transcultural), pudiéndose ubicar también bajo este rubro algunos estudios sobre el empresariado o *entrepreneurship* en distintos países; este objeto de estudio se liga con el problema del desarrollo económico (cfr. Leff, 1979).

Parece claro que las intenciones básicas para estudiar otros países, principalmente los subdesarrollados o en vías de desarrollo, son de dos tipos: a) elaborar conocimiento sobre las condiciones empresariales o de dirección y organización del trabajo para apoyar el funcionamiento de las empresas transnacionales, y b) generar conocimiento de apoyo para el fomento del desarrollo económico según los modelos de crecimiento industrial-capitalista de los países avanzados.

México es uno de los países más estudiados transculturalmente, la mayor parte de las veces por norteamericanos que comparan sus formas de dirigir y organizar el trabajo —entre otras variables— con las observadas en México. El conocimiento de México y lo mexicano se persigue a través de detectar, identificar y evaluar las uniformidades y diferencias en relación con lo conocido, lo estadounidense, implícitamente, el modelo.

También en la teoría administrativa y organizacional comparativa varios enfoques se disputan la razón. El debate puede simplificarse agrupando en tres corrientes las respuestas dadas a una pregunta central:

¿Hasta qué punto los conocimientos, principios, métodos, técnicas o prácticas administrativas son transferibles entre países? La escuela universal sostiene que la problemática y, por tanto, la actividad administrativo-gerencial es esencialmente la misma en la mayoría de los países, por lo cual se cree en la validez y aplicabilidad de principios generales y universales de la teoría administrativa. La corriente psico-socio-cultural se centra en el conocimiento de formas compartidas de vida y pensamiento, de valores y actitudes, de personalidad y conducta y, en general de pasado histórico-cultural. Estos factores psico-socio-culturales determinan, según esta corriente, diferencias significativas en las formas de dirigir y organizar el trabajo entre países y, por tanto, condicionan la validez universal del conocimiento organizacional. La corriente económica sostiene que la problemática y práctica administrativa-organizacional están determinadas principalmente por el grado de desarrollo económico y tecnológico de cada país, reconociendo el talento gerencial como un factor-agente de cambio y progreso (cfr. Schollhammer, 1965; Barret y Bass, 1970; Ajiferuke y Boddewyn, 1970).

Estudiosos de estas tres corrientes han investigado en México, encontrándose la mayoría entre los enfoques universal y psico-socio-cultural. A continuación se presenta y analiza el material escrito sobre México, tratándose en primer término sobre la influencia de la cultura en el trabajo y, en seguida, sobre las formas observadas de dirección y organización. Téngase siempre presente que los datos sobre México y lo mexicano proceden de observadores extranjeros, es la visión transnacional del fenómeno organizacional mexicano.

III. Valores y actitudes en el trabajo: la influencia de la cultura

Conforme ha aumentado el conocimiento comparativo de organizaciones y empresas de diferentes países, se ha manifestado que variables culturales como las tradiciones, creencias y costumbres de los pueblos, o los valores y actitudes de las personas tienen influencia significativa en las formas de dirigir y organizar el trabajo. Los estudios transculturales concluyen frecuentemente que la nacionalidad determina diferencias en factores gerenciales y organizacionales, y éstas se deben en parte a las diferencias entre sus respectivas culturas (cfr. Ajiferuke y Boddewyn, 1970; Barret y Bass, 1976; Bass, 1981).

De la antropología cultural y la psicología social reconocemos que la historia y la cultura de los pueblos y la personalidad de los individuos están estrechamente relacionados. Del modo común de vida y pensamiento se deriva parte del vivir y pensar individual, el carácter nacional engendra el carácter de los individuos.

En los estudios transculturales se habla continuamente del *ser común*, lo que distingue a un pueblo de otro; generalmente se refieren a los valores y actitudes compartidos, los cuales son reforzados por un conjunto de tradiciones y creencias enraizadas en la historia. En nuestra muestra, los estudios con enfoque cultural se dan a la tarea de explicar las características distintivas de las organizaciones, directivos y trabajadores mexicanos basándose en el estudio de sus valores y actitudes. La concepción de estos dos términos es diversa y a veces arbitraria, pero buscando una orientación común, los *valores* han de entenderse como cualidades personales consideradas como deseables por la gente de una cultura, y *actitudes* son predisposiciones para comportarse de acuerdo con los valores culturales.

Las características asignadas a lo mexicano no

son inventadas por los autores de los estudios, la mayoría son tomadas o derivadas del pensamiento de los grandes tratadistas del mexicano, entre ellos Samuel Ramos, Octavio Paz, Jorge Portilla, Santiago Ramírez (cfr. Oriol y Vargas, 1983); algunas otras han sido obtenidas de estudios extranjeros sobre la cultura y sociedad mexicanas (cfr. Wolf, 1959; Brandenburg, 1964; Grüening, 1968; Holtzman, *et al.*, 1975).

3.1 Características culturales del mexicano

Las características culturales más frecuentemente citadas por los estudios de la muestra aparecen en la tabla 1. Se presentan por pares: la parte mexicana y su contraparte anglo-americana. El entendimiento se deriva de la comparación entre las características generalizables y distintivas de lo mexicano en relación con las características de la cultura sede, la estadounidense.

La explicación del origen de las características de lo mexicano no se deja pendiente, pero sólo en algunos casos (v.gr. Fayerweather, 1959; Davis, 1968 a) se intenta un análisis serio del pasado histórico de México. Conviene a la mayoría de los autores insistir en la cultura teocrática y militarista de los aztecas como rasgo distintivo de lo prehispánico, y en el carácter dogmático y autoritario de lo español, explicándose así la ineludible herencia autoritaria de la cultura y, por tanto, el autoritarismo de las organizaciones y directivos mexicanos como el rasgo cultural más señalado. También se insiste en la permanente relación social, durante la Colonia y la postindependencia, entre el autoritarismo del patrón hacendario y la sumisión dependiente del peón (*patrón-peón relationships*), que se transfiere a las organizaciones de trabajo y se explican las raíces de las actitudes y relaciones autoritarias, de sumisión y dependencia, de pasividad y resignación. Con esta misma lógica se derivan muchas otras características.

Tabla 1: Valores y actitudes en el trabajo: comparación entre México y Estados Unidos.

MEXICO (cultura latinoamericana)	ESTADOS UNIDOS (cultura anglo-americana)
Permanencia de valores y actitudes basados en tradiciones culturales: vgr. autoritarismo, dependencia y sumisión, resistencia al cambio, fatalismo, resignación, impulsividad.	Nuevos valores y actitudes basados en la <i>modernidad</i> : vgr. racionalismo, cambio y eficiencia, independencia y autonomía, orden y responsabilidad, logro y competencia.
Actitudes pasivas, resignadas, dependientes, reforzadas por una cultura colectivista de marcos sociales extensos y autoritarios: vgr. familia, escuela, organizaciones de trabajo.	Actitudes activas, <i>agresivas</i> e independientes, reforzadas por una cultura individualista de marcos sociales flexibles.
Idealismo y <i>proyectismo</i> en el trabajo: planes no realizables y metas idealistas.	Pragmatismo y realismo en el trabajo: planes y metas concretas y alcanzables.
Individualidad como una forma de diferenciarse de los demás en posición y estatus.	Individualidad como una expresión de los derechos de cada persona independientemente de su posición o estatus.
Valores particularistas: intereses personales sobre las obligaciones; <i>relaciones</i> para superarse en el trabajo; pensar a corto plazo.	Valores universalistas: obligaciones antes que los intereses personales; habilidad y desempeño para progresar en el trabajo; pensar a largo plazo.
Actitud instrumental: el trabajo es sólo un medio para satisfacer necesidades. Devaluación del trabajo manual.	El trabajo es visto como un fin en sí mismo. Todo trabajo es valioso.
Débil identificación con las organizaciones de trabajo; actitud descuidada hacia los objetivos organizacionales.	Fuerte identificación con las organizaciones de trabajo; compromiso con el logro de objetivos.
Desdén por el riesgo, la incertidumbre y la competencia.	Aceptación del riesgo y la competencia como elementos hacia la eficacia organizacional.

MEXICO (cultura latinoamericana)	ESTADOS UNIDOS (cultura anglo-americana)
Enfasis en <i>guardar distancias</i> entre personas con distintos niveles de poder y autoridad.	Enfasis en la igualdad a pesar de diferencias de poder y autoridad.
Motivación laboral: satisfacción de necesidades materiales y de seguridad; la afiliación y el reconocimiento social se valoran más que el logro de resultados.	Motivación laboral: satisfacción de necesidades de logro y superación; débil motivación por necesidades sociales o de afiliación con otras personas.
Baja autoestima; desconfianza de las intenciones y motivos de los compañeros de trabajo.	Confianza en sí mismo y en los compañeros de trabajo.
Poca disposición al trabajo en equipo.	Alta disposición a trabajar en equipo.

FUENTES/ Estudios transculturales de los siguientes autores: D. McClelland, 1961; J. Fayerweather, 1959; M. Zymelman, 1963; G. Elder, 1965; J. Andrews, 1967; L. Zurcher, 1965, 1968; J. Gillin, 1965; J. Kahl, 1968; S. Davies, 1968 a, 1969; E. McCann, 1970; J. Slocum, 1971; F. Derossi, 1977; R. Díaz Guerrero, 1975, W. H. Holtzman *et al.*, 1975; R. Peterson y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; M. Deforest, 1981.

3.2 Una investigación entre empleados bancarios mexicanos

Se encuentran algunos estudios, que siguiendo la línea cultural, investigan en la práctica las características del mexicano en el trabajo. Por ejemplo, L.A. Zurcher (1965) investigó empresas bancarias en México y Estados Unidos y encontró que en los bancos mexicanos los valores de los empleados eran típicamente *particularistas*, es decir, que estaban de acuerdo con la cultura mexicana; el ser particularista antepone los intereses personales a las obligaciones institucionales, busca las *relaciones* para subir en el trabajo, piensa a corto plazo. En cambio, los empleados norteamericanos se manifestaron por los valores *universalistas*, favorecien-

do las obligaciones con las instituciones antes que los intereses personales, cuidando del desempeño y la habilidad para superarse en el trabajo. Estos hallazgos muestran una mayor correspondencia entre la orientación cultural de los norteamericanos y la forma de organización del trabajo bancario, basada en la impersonalidad y formalidad de las estructuras, procesos y normas de trabajo.

Pero Zurcher también encuentra que la orientación particularista cambia hacia la universalista conforme aumentan la antigüedad, la posición jerárquica, los planes de carrera en la empresa y la satisfacción con el trabajo.

La posibilidad de operar cambios en la conducta, a pesar de la cultura de los pueblos, es un asunto sobresaliente en el desarrollo del conocimiento organizacional, sobre todo para aquéllos que prefieren los enfoques universales de gerencia y organización. Se dice, si la conducta de las personas no corresponde a las exigencias del modelo de organización, entonces la función directiva debe buscar un cambio en la conducta para lograr la correspondencia (*fit*) entre estructura y comportamiento; una forma de lograr el cambio de comportamiento y actitud en las personas es propiciar el ambiente organizacional que lo facilite, y así en las empresas transnacionales las personas acercan su comportamiento al modelo cultural del país sede (cfr. Zurcher, 1965, 1968; Andrews, 1967; Dull, 1981); el mexicano se vuelve respetuoso de las normas, acepta la competencia, pule su desempeño y se esfuerza por alcanzar objetivos.

3.3 Las teorías directivas y organizacionales no tienen aplicación universal

Está claro que tanto los enfoques universales que postulan modelos *únicos* de organización, como las explicaciones transnacionales de la cultura organizacional

mexicana son vulnerables; recordemos cuestionamientos y posiciones alternativas. El éxito empresarial de Japón es continuamente tomado como ejemplo de integración entre los valores y actitudes culturales de un pueblo y el diseño adecuado de organizaciones de trabajo. Los japoneses no adoptan el sistema norteamericano sino que lo adaptan, lo modifican, lo adecúan a sus requerimientos culturales; la cultura no sufre rompimientos y la gente no pierde identidad con su cultura.

Los defensores de los modelos universales de dirección y organización afirman que, independientemente de la cultura, ciertas formas de comportamiento deben exigirse para desarrollar las organizaciones productivas; en cambio, los seguidores de los enfoques alternativos sostienen que los modelos de dirección y organización del trabajo deben adecuarse a las condiciones culturales de los pueblos. Para los primeros la industrialización de la cultura es necesaria para el desarrollo organizacional, industrial y económico; pero los segundos sostienen que, por enseñanza histórica, la cultura debe respetarse, no es cuestión de oponerse a los cambios culturales sino de impedir que ocurran por fuerzas o intereses ajenos a las personas involucradas.

En los estudios incluidos en este trabajo predomina el enfoque universalista. La forma en que se describen las características culturales de lo mexicano choca con la ética protestante y el espíritu del capitalismo: porque no se valora el trabajo en sí mismo (medio de salvación); porque se defienden los intereses personales sobre las obligaciones morales-institucionales; porque se es idealista, pasivo, resignado; porque no se valora la responsabilidad, el orden, la competencia, el logro, la racionalidad. Escasas aparecen ante esta visión las posibilidades de desarrollo industrial y económico en México si han de mantenerse esos rasgos culturales, por esto la necesidad del cambio cultural.

La orientación industrializante y desarrollista, en

ocasiones prepotente, de algunos de los estudios citados en la tabla 1 se entiende mejor ubicándolos en la época en que fueron hechos, la mayoría en la década de los sesenta, euforia industrial y económica en México, la consigna del desarrollo *a la americana*. Las empresas mexicanas debían dirigirse y organizarse según los métodos estadounidenses, probados por su eficacia; los directivos, empleados y trabajadores habrían de aproximarse a los patrones del comportamiento laboral norteamericano.

Entre los estudios más recientes ya aparecen algunos (cfr. Derossi, 1977; Holtzman *et al.*, 1975; Hofstede, 1981) con orientaciones alternativas; no se depende tanto de la interpretación generalizante y arbitraria de la cultura, ni de supuestos o premisas construidas en el pasado, y se evita el uso de terminologías de significado vago y diverso. Se nota un intento renovado por lograr un análisis más profundo y objetivo de las condiciones socio-culturales, por ejemplo, estudiar la cultura de individuos, grupos, organizaciones y comunidades específicos.

3.4 Investigación de actitudes laborales en cuarenta países

El estudio de Geert Hofstede (1981) demuestra un entendimiento más claro de la influencia de la cultura en el saber gerenciar y organizar el trabajo productivo (*managerial know-how*). La investigación de Hofstede, ubicada en una nueva corriente de estudio organizacional, sostiene fundamentalmente que la forma más adecuada de dirección y organización depende de la integración de los componentes culturales, sociales, psicológicos, económicos y tecnológicos de una situación de trabajo.

Hofstede investigó más de 116 000 empleados, de todos los niveles, de una corporación transnacional

con subsidiarias en 40 países. La información se recopiló longitudinalmente entre los años de 1967 y 1973. Para medir el efecto de la cultura en las respuestas, el autor procuró que las muestras de empleados en cada país fueran similares respecto de los demás factores: vgr. edad, sexo, nivel ocupacional, tipo de trabajo. Los resultados demuestran diferencias significativas en las actitudes de la gente ante cuatro dimensiones culturales presentes en la vida de las organizaciones: aceptación de las diferencias de poder, aceptación del riesgo o la ambigüedad, preferencia por el individualismo *versus* el colectivismo y aceptación de la dominación masculina. Los mexicanos investigados manifestaron alto grado de aceptación de las diferencias de poder y de dominación masculina (cultura autoritaria), medio en la aceptación de la ambigüedad y bajo en individualismo.

En general, los datos muestran mucha dispersión y Hofstede se pregunta si las teorías gerenciales y organizacionales de un país pueden aplicarse en otros países. Para responderse, el autor procede a agrupar los países con características culturales parecidas; en las cuatro dimensiones México aparece separado de los países donde obtiene mayor información teórica gerencial y organizacional, v.gr.: Estados Unidos, Canadá e Inglaterra. Según Hofstede, estas diferencias culturales necesariamente impactan la validez o aplicabilidad de las teorías organizacionales, debido a que marcan diferencias en las formas de dirección, organización, comportamiento y motivación laboral. El autor sostiene que la cultura es una forma de "condicionamiento mental colectivo", enraizado en la mentalidad de las personas y cristalizado en sus instituciones sociales, llámense familia, escuela, gobierno, leyes, religión u organizaciones de trabajo. Una teoría que pretenda cambiar formas de dirigir, organizar o motivar el trabajo humano no puede ignorar esta cuestión.

3.5 *El mexicano también cambia*

Sin pretender agotar el tema, reflexionemos sobre otros aspectos que amplían la perspectiva de análisis. Por ejemplo, hemos sostenido que la visión transnacional de lo mexicano depende de interpretaciones generalizantes de la cultura y la sociedad mexicanas; sin embargo, debemos reconocer que la tendencia a creer en un carácter cultural exclusivo del mexicano nace en casa. En efecto, el interés por encontrar lo que nos distingue y nos hace mexicanos es muy antiguo, y los hallazgos del mexicano sobre el mexicano también se generalizan; nos reconocemos inadecuados, reconocemos nuestros sentimientos de inferioridad y soledad, hablamos sobre nuestra inclinación al relajo y la informalidad como modos de vida.

Luego, la visión de lo mexicano contenida en la tabla 1, a pesar de sus posibles deficiencias, no encuentra, en su aplicación al aspecto organizacional y laboral, contraparte de investigación hecha en México que pueda demostrar una realidad distinta, o que pueda generar conocimientos más precisos y útiles.

Por otra parte, deben reconocerse los frecuentes cambios culturales ocurridos a partir de la industrialización de la economía: cambios en los valores, actitudes y comportamiento de las organizaciones, directivos y trabajadores mexicanos, v.gr.: la creciente preferencia por el trabajo urbano e industrial (cfr. Kahl, 1965; Cone, 1973); la mayor importancia dada a la movilidad ocupacional y al logro a pesar incluso de valores sociales (cfr. Otálora, 1979; Fernández, 1984); la *americanización* del clima o ambiente organizacional de las empresas, principalmente las grandes transnacionales privadas; la creciente orientación consumista y competitiva de algunos sectores sociales; la creciente preocupación por la eficiencia productiva y el desprecio por el administrador corrupto o el violador de leyes; y el des-

plazamiento de la asociación familiar por la organizacional o institucional. Estos cambios, entre otros, han de medirse y analizarse para interpretar su impacto en la vida interna de las organizaciones.

Fundamentalmente, estos cambios no niegan las tendencias histórico-culturales del mexicano, sino sugieren que busquemos el peso relativo de su influencia en asuntos de dirección y organización del trabajo; y que busquemos otros factores, nuevos o modificados, determinantes de las formas de dirección y organización del trabajo.

IV. Dirección y organización del trabajo en México: la visión transnacional

Para explicar las diferencias entre las formas de dirigir y organizar el trabajo en distintos países, los estudios transculturales generalmente se basan en las diferencias culturales. Se cree firmemente que las características de las organizaciones y de sus empleados contienen la cultura de su medio y, por tanto, que las formas típicas de comportarse en el trabajo, de dirigir y organizarse son manifestaciones de la cultura compartida.

Esta explicación netamente cultural se complementa con el análisis de factores económicos, industriales y tecnológicos. Algunos estudios sostienen que las características directivas y organizacionales predominantes en México dependen principalmente del nivel de desarrollo económico y tecnológico (cfr. tabla 2). Con esto, el análisis se amplía más allá de lo estrictamente cultural y organizacional para considerar al empresario (*entrepreneur*) como objeto de estudio.

La inversión, la innovación tecnológica, la creación de mercados, el empleo y la producción se ligan a la actividad empresarial; las organizaciones son unidades económicas, los directivos y gerentes empresa-

riales se ven como agentes de cambio y progreso, dado que los movimientos productivos dependen de sus decisiones. De lo anterior se plantea la necesidad del desarrollo gerencial en los países menos avanzados, para superar las limitaciones de recursos y mercados y las deficiencias directivas y organizacionales. Esta vez, la meta del desarrollo —empresarial, gerencial, organizacional— se persigue en un marco más amplio, donde los factores económicos y tecnológicos han de ligarse con los socio-culturales y psicológicos (cfr. Johnson, 1964; Mann, 1965; Lauterbach, 1966; Davis, 1968 a, c; Boseman, 1972; Casimir, n.d.; Derossi, 1977; Boseman y Phatak, 1978).

Tabla 2: Estilos de dirección y organización del trabajo: comparación entre México y Estados Unidos.

MEXICO (organizaciones latinoamericanas)	ESTADOS UNIDOS (organizaciones anglo-americanas)
El familismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las <i>relaciones</i> e intereses de la familia empresarial.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva, intuitiva e impulsiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional, objetiva.
Estructuras de organización autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por diferencias de autoridad, posición o estatus.	Estructuras de organización democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: ge-	Poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Facili-

MEXICO (organizaciones latinoamericanas)	ESTADOS UNIDOS (organizaciones angloamericanas)
rentes, supervisores, empleados, obreros. Dificultades serias para superar niveles.	dades amplias para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando factores como el diseño técnico del trabajo, el desempeño y logro, y la eficacia organizacional. Las alianzas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante y la orientación fundamental es la productividad, el logro y la eficacia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.	La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal.
Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad y toma de decisiones; la responsabilidad se centra en puestos superiores.	Liderazgo democrático y participativo, la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades de su grupo o de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda y <i>protege</i> a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decisiones, y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha en los motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas; los mensajes deben <i>guardar distancias</i> y cui-	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es la transmisión clara del mensaje.

MEXICO	ESTADOS UNIDOS
(organizaciones latinoamericanas)	(organizaciones anglo-americanas)
dar las <i>relaciones</i> . Se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.

FUENTES/ Estudios transculturales de los siguientes autores: J. Fayerweather, 1959; J. Johnson, 1965; C.K. Mann, S. Davis, 1968, 1969; A. Lauterbach, 1966; E. McCann, 1970; J. Slocum, 1971; F. Derossi, 1977; R. Peterson y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; G. Boseman y A. Phatak, 1978; M. E. Deforest, 1981; Boseman, 1972.

4.1 La familia en las organizaciones

Según la visión trasnacional, el familismo es la característica más notable de las organizaciones mexicanas. El familismo es la extensión de la familia en la actividad empresarial; las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. Sociológicamente, el familismo como forma típica de organización social, es una característica básica del *particularismo* de la cultura mexicana. Nuevamente, México cae dentro de esta clasificación sociológica, la cual según su gestor principal, Talcott Parsons (1959), es propia de las sociedades atrasadas y tradicionalistas, a diferencia del *universalismo* de las sociedades avanzadas y modernas.

En el *particularismo* las formas comunes de vida y relación social se rigen por asociación con valores y estructuras familiares, mientras que en el *universalismo* los valores y las estructuras que rigen la vida social son institucionales. En la primera, la afiliación social define la carrera individual; en la segunda, la aptitud del individuo para competir, desempeñar, realizar (cfr. Zymelman, 1963; Zurcher, 1965).

Revisando cuidadosamente las tablas 1 y 2 encontramos manifestaciones continuas de particularismo y familismo en lo mexicano, tanto en valores y actitudes como en estilos de dirección y organización: el me-

xicano defiende sus intereses personales y familiares antes que nada; le interesa depender y pertenecer a un núcleo familiar, sustituido después por la organización paternalista; al mexicano le interesa cuidar las buenas relaciones con los demás antes que los resultados de su trabajo o las obligaciones con la organización; en México las relaciones padre-hijo o jefe-subordinado son de protección-dependencia e imposición-obediencia y han de guardarse distancias; la familia empresarial conserva el poder, asigna funciones, determina la vida organizacional cuidando tradiciones y costumbres y la movilidad organizacional depende de las alianzas con la familia en el poder (nepotismo); el paternalismo persiste como estilo de dirección y organización, relación de responsabilidad recíproca, el dueño o jefe protege y guía a sus empleados a cambio de lealtad y obediencia; permanece el estatus del empleado de confianza como una forma de distinción social en las organizaciones; la aceptación generalizada del patrón (dueños o directivos) como figuras legítimas de autoridad y superioridad, o sustitutos del padre de familia; y las persistentes alianzas organizacionales tipo familiares, como el padrinazgo o compadrazgo, para reforzar las relaciones sociales y las posibilidades de ascenso organizacional.

4.2 Gerentes mexicanos: autócratas y centralistas

¿De qué depende el éxito gerencial? Uno de los enfoques más desarrollados se ha concentrado en el comportamiento de los directivos y administradores; se cree en la existencia de pautas de conducta gerencial que contribuyen notablemente a elevar la eficacia organizacional, mientras que otras la disminuyen; a estas pautas se les reconoce como *estilos gerenciales*. Generalmente, tales estilos se clasifican con base en la orientación de un gerente para combinar, en el desarrollo de

su función, dos dimensiones sobresalientes: la tarea o trabajo por hacer y la persona que lo hace. Así, un líder autócrata impone sus métodos para lograr la tarea independientemente del sentir de los subordinados, mientras que un líder demócrata permite a sus subordinados decidir cómo debe hacerse el trabajo.

Para describir al gerente mexicano típico, según la visión mayoritaria de los estudios de la tabla 2, basta referirnos a la famosa clasificación de Douglas McGregor (1969): los gerentes mexicanos serían de *Teoría X*, esto es, desconfían de sus subordinados porque creen que son irresponsables, carecen de iniciativa, les disgusta el trabajo y son flojos; por tanto, hay que dar órdenes precisas sobre qué hacer y cómo hacerlo, vigilarlos de cerca y castigarlos cuando fallen. El estilo opuesto son los gerentes de *Teoría Y*, muy lejos de la realidad mexicana; aquéllos que creen firmemente en la iniciativa, responsabilidad y capacidad de su gente; su función como gerentes es crear el ambiente propicio para que los subordinados participen y contribuyan libre y conscientemente a resolver los problemas organizacionales.

En los datos de la tabla 2 se establece una relación simbiótica entre el estilo de dirección y la estructura de organización. El gerente mexicano busca por todos los medios concentrar poder, imponer su autoridad y centralizar la toma de decisiones; por su parte, la estructura de organización es sobre todo jerárquica y piramidal, muy estratificada y dividida por diferencias de autoridad y estatus, los puestos son posiciones individuales más que roles de trabajo.

¿Por qué el gerente mexicano tiende a actuar de esta manera? Recordemos la explicación cultural: en una cultura autoritaria se aprende a ser autoritario, la conducta está regida por valores y actitudes —v.gr. actitudes de desconfianza en los subordinados— que se comparten y refuerzan grupalmente. Pero además la con-

ducta del gerente mexicano está motivada por la búsqueda de satisfacción de necesidades, las más apremiantes para el mexicano común son las de autoestima (Cfr. Díaz Guerrero, 1975), seguridad (Cfr. Slocum, 1971) y reconocimiento social (Cfr. McClelland, 1961). Las tres necesidades están íntimamente relacionadas: la persona con baja autoestima es naturalmente insegura y busca la afiliación y reconocimiento social como una forma de suplir su autodesprecio, una persona con estas necesidades es considerablemente individualista. Como gerente, dice J. Fayerweather (1959), buscará acumular tanto poder como le sea posible para asegurar su posición en la organización; el autoritarismo y el centralismo es una forma aparente, pero culturalmente aceptada, de reafirmarse a sí mismo; el gerente individualista teme la participación y la descentralización de autoridad-responsabilidad, porque ambas contribuyen al desarrollo de subordinados y esto amenaza la fortaleza del líder, demuestra sus limitaciones, debilita la dependencia recíproca.

Una variante del autoritarismo del directivo o patrón mexicano es el paternalismo, técnicamente se le reconoce como *autocracia benevolente*. En el paternalismo, el jefe aparenta preocupación por el bienestar de su gente, normalmente implanta prácticas para satisfacer necesidades básicas, de seguridad y reconocimiento de los empleados, pero fundamentalmente tiene una marcada orientación hacia la tarea, su preocupación real es obtener resultados en la producción e intenta lograrlo sin crear resentimientos.

John Fayweather, uno de los autores más conocidos, afirma que no todas las actitudes y conductas individuales de los gerentes mexicanos corresponden al patrón cultural de autoritarismo-individualismo; sin embargo, dice, es notoria la persistencia y el predominio de algunos patrones culturales que ofrecen resistencia a los cambios requeridos por la industrialización y mo-

dernización de la economía y las organizaciones en México.

4.3 Consecuencias de la dirección y organización "a la mexicana"

El mensaje común, a veces manifiesto, a veces semi-oculto, de los autores de la muestra es que se requiere un cambio en las formas de dirigir y organizar el trabajo en México. Las sugerencias dependen del marco teórico del autor, por ejemplo, J. Fayerweather (1959) y E. McCann (1970) optan por los principios del humanismo administrativo: se deben cambiar los estilos autoritarios por los participativos; D. McClelland (1961) y J. Andrews (1967) sugieren incentivar el motivo o necesidad del logro (*The achievement-motive*) mediante la educación o capacitación; A. Lauterbach (1966) y S. Davis (1969) se inclinan por los sistemas administrativos modernos.

El cambio buscado se justifica porque, según los autores, las formas observadas de dirigir y organizar el trabajo en México traen consecuencias en contra del funcionamiento adecuado de las empresas. He aquí un breve listado: las organizaciones no pueden involucrar a su gente hacia el logro de objetivos *universalistas* como la eficiencia y la productividad; las organizaciones no pueden apoyarse en prácticas como formación de equipos, sistemas participativos de trabajo, sistemas de competencia, evaluación objetiva del desempeño, sistemas objetivos de selección de personal, programas de asignación de funciones y sueldos basados en el desempeño; también se plantean problemas de comunicación: indirecta, escasa y exageradamente descendente; ausencia de retroalimentación en el desempeño del trabajo; retraso e ineficiencias en las decisiones; abusos de autoridad; relaciones interpersonales defectuosas; conflictos entre jefes y subordinados; estancamien-

to ocupacional; *brincos* en los canales de autoridad y comunicación; alianzas y favoritismos; y en general, incipiente desarrollo individual y organizacional.

Implícitamente se supone que existe una norma teórica para suplir la práctica deficiente. Baste un ejemplo para ilustrar esta relación: en el juego cultural se acepta que el de mejores relaciones obtiene el puesto, mientras que la teoría organizacional exige una selección y promoción de personal basada en medidas objetivas e impersonales como el desempeño y la aptitud. Asociaciones parecidas pueden encontrarse para cada una de las prácticas culturales de dirección y organización del trabajo asignadas al lado mexicano de la tabla 2.

4.4. Controversias

Desde luego, los contenidos de los estudios considerados en este trabajo son materia de debate tanto por sus orientaciones teóricas e ideológicas, como por sus métodos y hallazgos.

Ciertamente los estudios reflejan parte de lo que sucede en las organizaciones mexicanas. ¿Quién puede negar el autoritarismo de tantos gerentes o el paternalismo de algunas empresas? Pero el paternalismo, por ejemplo, no es sólo una característica opuesta a las estructuras impersonales y objetivas propuestas por la teoría organizacional; más en el fondo, el paternalismo es una estrategia organizacional probada que se alimenta culturalmente: la empresa o patrón pueden convertirse en *madre nutriente* o *padre sustituto* para el empleado, y el patrón o gerente paternalista adopta un papel socialmente reconocido y moralmente justificado en México. En efecto, se pueden citar casos de empresas mexicanas que crecieron a la sombra de un *paternalismo técnico* dentro de un orden asombroso, recuérdese el Grupo Monterrey o los bancos antes de la nacionalización. Por otro lado, el paternalismo, a pe-

sar de su *racionalidad cultural*, es vulnerable al análisis que demuestre sus exposiciones de manipulación o explotación obrera.

Asimismo, el concepto de autoritarismo en el mexicano-gerente parece demasiado rígido, presupone que tener actitudes y conductas autoritarias basta para mantenerse como directivo. Sin embargo, no está claro cuál es el apoyo funcional del autoritarismo, la estructura jerárquica de organización no puede ser suficiente si aceptamos el *particularismo* del mexicano, lo que le impide valorar las estructuras objetivas, o respetar las leyes y acatar las normas, cuando existe un motivo personal más fuerte que el de la obediencia social. Alan Riding (1985) da una explicación más flexible al afirmar que los mexicanos "...combinan un sentido ritualista de lo jerárquico con una enorme capacidad de negociación." (p. 86)

¿Cómo se puede conciliar el individualismo adjudicado al mexicano y que se dice le impide participar en grupos de trabajo, con la también renombrada tendencia cultural al colectivismo manifestada claramente en las redes familiares de los mexicanos? Esta es una contradicción no resuelta en los escritos, si bien se matiza en los que sostienen que el individualismo del mexicano es sólo una forma de distinción y no de aislamiento personal. La tendencia dominante, sin embargo, es creer que el individualismo de los mexicanos favorece el desorden, la desorganización y la anarquía (*the law-breakers*).

Los argumentos de los estudios transculturales no tienen carácter general ni obligatorio, como algunos autores pretenden. En la mayoría de los casos es necesario filtrar y matizar estos argumentos para acercarse a su peso e importancia relativos; en otros es necesario intentar un análisis más profundo, utilizando marcos teóricos y métodos alternativos. Pasemos, por tanto, a exponer más concretamente algunas fuentes de

controversia, a saber: paradigmas y marcos teóricos, premisas y contenidos, y metodologías.

4.4.1. *Sobre paradigmas y marcos teóricos*

Es notorio el predominio de la escuela universal en los estudios presentados, la búsqueda del desarrollo industrial *a la americana*: crear mercados, producir con tecnologías avanzadas, organizar burocracias y corporaciones, promover el consumo y la competencia, eficientar los procesos laborales y otros dirigidos a la meta final del crecimiento. Este modelo de desarrollo sostiene la creencia en el crecimiento material como universalmente eficaz, en la abundancia de recursos y en el consenso social.

En los años sesenta, este modelo de crecimiento industrial intensivo parecía promisorio en México; en la década actual, el modelo se ha erosionado: las estructuras de producción, de mercado, de ocupación aparecen notoriamente desiguales; la desintegración urbana y la destrucción ecológica realzan la crisis del industrialismo.

Al erosionarse el modelo de crecimiento intensivo muchas de las teorías empresariales, administrativo-gerenciales y organizacionales que asumen los valores de este modelo se erosionan también. Los continuos cambios en las condiciones socioeconómicas y la turbulencia en las organizaciones exigen nuevos desarrollos teóricos.

William G. Scott (1974), renombrado autor estadounidense, sugiere mover la teoría organizacional hacia paradigmas menos rígidos que acepten el cambio como la condición organizacional predominante. Propone tres continuos de combinaciones múltiples:

- a. crecimientoestabilidad o decadencia
- b. abundanciaescasez
- c. consensoconflicto

En términos operativos, las teorías administrativo-gerenciales más difundidas son esencialmente descripciones normativas de *prácticas eficaces*; logran este estatus por su aplicación exitosa, en ensayos de prueba y error, en la solución de algunos problemas organizacionales, pero siempre en función de ciertos objetivos y condiciones. En ambientes transculturales los objetivos y las condiciones socio-culturales y económicas de las organizaciones varían notablemente, por lo que la explicación o aplicación de las teorías y técnicas *de moda* se vuelve dudosa.

4.4.2. Sobre premisas y contenidos

Algunas caracterizaciones de lo mexicano se han convertido en premisas o supuestos de origen para estudiar el fenómeno organizacional en México, han adquirido carácter de hechos consumados y permanentes, y se aplican en general a todo lo mexicano. De esta manera, se forma una cadena de eventos más o menos falsos e inexactos que debilita la validez de los hallazgos, análisis y conclusiones de los estudios que las usan.

Por ejemplo, se dice que el trabajador mexicano, por historia y cultura, es un ser dependiente, resignado y sumiso; procede preguntarse si al aceptar esta premisa se está defendiendo una posición de clase que supone, convenientemente, trabajadores dóciles e inocentes, que necesitan la protección patronal y son incapaces de desarrollarse por sí mismos; esta premisa ignora las múltiples manifestaciones de resistencia y protesta obreras contra las formas de dirección y organización del trabajo en México (cfr. Juárez, 1979; Gómez Tagle, 1980; Schlagheck, 1980; Quiroz Trejo, 1980).

Se dice también que el gerente mexicano actúa subjetiva e intuitivamente, mientras que el norteamericano lo hace objetiva y disciplinadamente: ¿estereotipo cultural? Mintzberg (1975), un reconocido autor orga-

nizacional, sostiene que los gerentes *científicos* en Norteamérica son escasos pues buena parte del quehacer gerencial se basa en métodos de ensayo-error y en prácticas tradicionales e intuitivas.

Una análisis similar procede sobre las alianzas organizacionales para escalar la jerarquía. Según Kanter (1977), más que el desempeño, cuentan las alianzas para determinar carreras organizacionales en compañías norteamericanas, donde también se acostumbran los padrinazgos (*sponsorship*) para ganar estatus y posiciones.

Asimismo, procede hacer un comentario sobre las descripciones psicológicas del comportamiento organizacional del mexicano. En general, estas descripciones provienen de extrapolar teorías psico-culturales de Norteamérica (v.gr. el *behaviorismo*) que estimulan el sentido del *ego*, el auto-control, la asertividad, la planeación y modificación conductual, la imposición y el logro de objetivos conductuales. Analizada en el marco normativo de estas teorías, la conducta *típica* del mexicano se reduce a caracterizaciones *no deseables* para la cultura industrial v.gr.: pasivos, impulsivos, conformistas, etcétera.

4.4.3. Sobre metodología

Consideremos, para terminar, algunas limitaciones metodológicas encontradas en el conjunto de estudios utilizados, que si bien son limitaciones más o menos generales en la investigación organizacional, conviene tenerlas en cuenta para evaluar la validez relativa de hallazgos, contenidos y conclusiones.

En general se trabaja con muestras muy pequeñas abandonando toda pretensión de representatividad, y cayendo en ocasiones en generalizaciones de los resultados a poblaciones mayores.

No hay continuidad suficiente en los objetos de es-

tudio, variables o situaciones investigados como para pensar en construir teorías o aplicaciones adecuadas a la problemática organizacional mexicana; aunque el sector de empresas industriales transnacionales es el más estudiado, existen otros sectores muy importantes en el contexto organizacional mexicano ignorados en el estudio transcultural, por ejemplo, la industria paraestatal o las organizaciones del sector público (el fenómeno burocrático).

Otro problema más o menos general en los estudios organizacionales es la dispersión en el significado y uso de conceptos comunes, v.gr.: cultura, valores, actitudes, estructura, proceso, organización, dirección, estilo. Contribuye a la dispersión de significados la proliferación de términos de difícil manejo, v.gr.: modernismo, tradicionalismo, particularismo, universalismo, ascriptivo, logro, desarrollo, ambientalismo, individualismo, colectivismo, alternativo, machismo, nacionalismo; a todo esto se añade la proliferación, ya comentada de escuelas, enfoques y orientaciones teóricas e ideológicas para el estudio del fenómeno organizacional.

V. Conclusiones

Los estudios transculturales sobre el fenómeno organizacional en México ofrecen una visión en perspectiva, formada por observaciones desde afuera de organizaciones mexicanas y del comportamiento laboral del mexicano. Los extranjeros, especialmente los estadounidenses, han buscado *entender* a los mexicanos en el trabajo desde finales de los años cincuenta, animados sin duda por las utilidades de las empresas transnacionales operando en México y escudados por su elaborado bagaje teórico sobre administración y organización.

Contradictoriamente, sobre organizaciones mexicanas o sobre comportamiento organizacional del me-

xicano los estudios internos son muy escasos; los nacionales hemos adoptado abiertamente la concepción teórico-aplicada de las disciplinas administrativas y organizacionales de Estados Unidos. Lo mexicano en este terreno ha interesado poco a los mexicanos, aunque alienta la reciente aparición de estudios serios acerca de la problemática organizacional en México (cfr. Márquez, 1978, 1979, 1981; Michel, 1979; Quiroz, 1980; Bravo Ahuja, 1982; Barenstein, 1982; Camarena y Lasso, 1984), de otros que intentan adecuar o adaptar material importado situándose en condiciones nacionales (cfr. Martínez, 1977; Arias Galicia, 1981; Rodil y Mendoza, 1975; García, 1983; Müller, 1983), y de otros que optan por la crítica teórica del conocimiento organizacional funcionalista (cfr. Rodríguez, 1978; Flores, 1984).

Sin embargo, entender y explicar la problemática organizacional del trabajo productivo en México rebasa con mucho las posibilidades y pretensiones de la educación formal en administración y áreas afines, entre otras razones por las siguientes:

- 1 Por la orientación esencialmente pragmática y normativa de las disciplinas administrativas en general, que favorece la preparación *práctica e inmediata* sobre los aspectos organizacionales más accesibles a la manipulación pragmática e intuitiva de los interesados, perdiéndose la oportunidad para el estudio disciplinado de la problemática socioeconómica, productiva, organizacional y administrativa de México. La orientación pragmática descuida también la formación de una actitud crítica en el estudiante para cuestionar las estructuras organizacionales vigentes, no sólo por su funcionamiento ineficiente sino principalmente por los valores individualistas y utilitaristas que las sustentan. El estudiante de administración y áreas afines es típicamente insensible a la crítica estruc-

tural, no está suficientemente preparado para entender los graves problemas y contradicciones del trabajo organizado.

- 2 Por la dependencia teórica respecto de Norteamérica para el diseño de currículos y programas de estudio, libros de texto y de consulta, cursos de actualización y de capacitación tecnológica-gerencial, que estorba en la búsqueda de alternativas para formar conocimiento propio sobre el fenómeno organizacional mexicano.
- 3 Por la concentración en el estudio del funcionamiento de la gran empresa industrial y transnacional, que impide el conocimiento de la problemática real de la estructura productiva en México, compuesta principalmente por organizaciones pequeñas y medianas.
- 4 Por el bajo nivel académico de las escuelas de administración y áreas afines del país, provocado por las razones anteriores y por el extendido fenómeno de *maquila* de profesionales de la administración, resultado de la proliferación de escuelas y la falta de criterios científicos y objetivos para evaluar los contenidos de la educación y el quehacer administrativo y organizacional.

No obstante el primitivismo del estudio administrativo y organizacional en México, los mexicanos han incrementado su conciencia crítica con respecto de la desorganización e ineficiencia de las organizaciones productivas, socioeconómicas y políticas del país. También ha aumentado la conciencia respecto de las condiciones económicas de México, más cercanas a la escasez que a la abundancia, a la decadencia que al desarrollo, al conflicto que al consenso y respecto de las presiones crecientes que enfrenta el sistema productivo mexicano de los mercados internacionales de tecnología, dinero y productos.

Sin duda, acercarse más al estudio de la problemática organizacional y laboral de México mediante la investigación sin depender tanto de teorías o modelos importados, es una tarea educativa necesaria al alcance de la mayoría de las escuelas de administración. Los estudios transculturales ofrecen una muestra del valor de esta actividad; la problemática económica y productiva de México lo demanda.

BIBLIOGRAFIA

- AJIFERUKE, M./J.BODDEWYN, "Culture and other explanatory variables in comparative management", *Academy of Management Journal*, 13(2), 1970, 153-162.
- ALLEN, L.A., *La función directiva como profesión*. México: McGraw-Hill, 1978.
- ANDREWS, J., "The achievement motive and advancement in two types of organizations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1967, 163-168.
- ARIAS GALICIA, F., *Managerial thinking in Mexico*. University of California, Berkeley: Tesis de maestría, 1969.
- ARIAS GALICIA, F., "Las teorías gerenciales," en Fernando Arias Galicia, (coord.), *Administración de recursos humanos*. México: Trillas, 1981.
- AROCENA, M., *Forms of production in the shoe industry in Leon, Guanajuato, Mexico, and some societal implications*. University of Texas: Tesis doctoral, 1982.
- BARENSTEIN, J., *La gestión de empresas públicas en México*. México: CIDE, 1982.
- BARRET, G./B. BASS, "Comparative surveys of managerial attitudes and behavior," en J. Boddewyn (ed.), *Comparative management*. New York: Graduate School of Business, 1970.
- BARRET, G./B. BASS, "Cross-cultural issues in industrial and organizational psychology," en M. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- BASS, B., "Leadership in different cultures," en R. Stogdill (ed.), *Handbook of leadership*. New York: Free Press, 1981.
- BEDOLLA, R., *Mexican laborers perceived needs for*

- training at the employer organization.* Ohio State University: Tesis doctoral, 1982.
- BIRNBAUM, N., *The crisis of industrial society.* Oxford Inglaterra: Oxford University, 1969.
- BLUM, A./M. THOMPSON, "Unions and white-collar workers in Mexico," *Industrial and Labor Relations Review*, 26(1), 1972, 646-659.
- BOSEMAN, G., *Transfer of management process: a case study of industrial enterprises in Mexico.* Kent State University: Tesis doctoral, 1972.
- BOSEMAN, G., "Management policy toward task environment agents: a longitudinal study in Mexico," *Management International Review*, 22(3), 1982, 74-78.
- BOSEMAN, G./A. PHATAK, "Management practices of industrial enterprises in Mexico: a comparative study," *Management International Review*, 18, 1978, 43-48.
- BRANDERBURG, F., *The making of modern Mexico.* New York: Prentice, 1964.
- BRAVO AHUJA, V., *La empresa pública industrial en México.* México: INAP, 1982.
- CAMARENA, J./P. LASSO, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas.* Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo-ITESO, 1984.
- CASIMIR, J., "Cauces sociales para el impulso empresarial," México: mimeo. n.d.
- CONE, C., "Perceptions of occupations in a newly industrializing region of Mexico," *Human Organization*, 32(2), 1973, 143-151.
- DAVIS, S., *Social change in Mexican enterprise.* Washington University: Tesis doctoral, 1967.
- DAVIS, S., "Managerial resource development in Mexico," en R. Redher (ed.) *Latin American management: development and performance.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1968 a.
- DAVIS, S., "Management's effects on worker organiza-

- tion in a developing country," *Human Organization*, 27(1), 1968 b.
- DAVIS, S., "Entrepreneurial succession," *Administrative Science Quarterly*, número especial, verano, 1968 c.
- DAVIS, S., "U.S. versus Latin America: business and culture," *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1969, 88-98.
- DAVIS, S./L. GOODMAN (eds.), *Workers and managers in Latin America*. Lexington, Mass.: Heath, 1972.
- DEFOREST, M., "Mexican workers north of the border," *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1981, 150-157.
- DEROSSI, F., *El empresario mexicano*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1977.
- DIAZ GUERRERO, R., *Psychology of the Mexican: culture and personality*. Austin: University of Texas, 1975.
- DULL, J., *Effects of multinational corporations in Mexico on the attitudes of Mexican executives*. Columbia University: Tesis doctoral, 1981.
- ELDER, G., "Family structure and educational attainment: a cross-national analysis," *American Sociological Review*, 30(1), 1965, 81-96.
- FAYERWEATHER, J., *The executive overseas*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University, 1959.
- FERNANDEZ COLLADO, C., *Self-investment in work: a study in a Mexican industrial community*. Michigan State University: Tesis doctoral, 1984.
- FLORES CRUZ, C., *La administración capitalista del trabajo*. México: Fontamara, 1984.
- FORM, W./A. BLUM, *Industrial relations and social change in Latin America*. Gainesville, Florida: University of Florida, 1965.
- GARCIA DIAZ, M./C. RODRIGUEZ/J. ESTRADA, *El trabajo en equipo: productividad y calidad de vida en el*

- trabajo. México: Fondo Educativo Interamericano, 1983.
- GILLIN, J., "Ethos components in modern Latin American culture," en D. Heath y R. Adams (eds.), *Contemporary cultures and societies of Latin America*. New York: Rando House, 1965.
- GOMEZ TAGLE, S., *Insurgencia y democracia en los sindicatos electricistas*. México: El Colegio de México, 1980.
- GOULET, D., *Mexico: development strategies for the future*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame, 1983.
- GRINDLE, M.S., *Bureaucrats, politicians and peasants in Mexico*. Los Angeles: University of California, 1977.
- GRUENING, E., *Mexico and its heritage*. New York: Greenwood Press, 1968.
- HOFSTEDE, G., "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1), 1980, 42-63.
- HOLTZMAN, W./R. DIAZ GUERRERO/J.D. SWARTZ, *Personality development in two cultures*. Austin: University of Texas, 1975.
- JOHNSON, J. (ed.), *Continuity and change in Latin America*. Stanford, California: Stanford University, 1964.
- JUAREZ, A., *Las corporaciones transnacionales y los trabajadores mexicanos*. México: Siglo XXI, 1979.
- KAHL, J., "Tres tipos de trabajadores industriales mexicanos", en Joseph A. Kahl (ed.), *La industrialización en América Latina*. México: FCE, 1965.
- KAHL, J., *The measurement of modernism: a study of values in Brazil and Mexico*. Austin: University of Texas, 1968.
- KANTER, R., *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.

- KOONTZ, H., "The management theory jungle," *Academy of Management Journal*, 4(3), 1961, 174-188.
- KOONTZ, H., "The management theory jungle revisited," *Academy of Management Journal*, 5, 1980, 175-187.
- LAUTERBACH, A., "Executive training and productivity: managerial views in Latin America," *Industrial and Labor Relations Review*, 17(3), 1964, 357-379.
- LAUTERBACH, A., "Management aims and development needs in Latin America," *Business History Review*, 39(4), 1965.
- LAUTERBACH, A., *Enterprise in Latin America: business attitudes in a developing economy*. Ithaca, N.Y.: Cornell University, 1966.
- LEFF, N.L., "Entrepreneur and economic development: the problem revisited," *Journal of Economic Literature*, 1979, XVII(1), 46-64.
- LOMNITZ, R., "Horizontal and vertical relations and the social structure of urban Mexico", *Latin American Research Review*, 17 (2), 1982, 51-74.
- LUTHANS, F., "Contingency theory of management: a path out of the jungle," *Business Horizons*, 1973, 16(3), 67-72.
- MANN, C., "Sears Roebuck de México, S.A.: a cross-cultural analysis," *Social Science*, 40(3), 1965, 149-157.
- MARQUEZ, V., "Estructura del trabajo, distribución del poder y tecnología apropiada en las empresas manufactureras," *Revista Mexicana del Trabajo*, 3, 8a. época, 1978, 55-76.
- MARQUEZ, V., (Comp.), *Dinámica de la empresa mexicana*. México: El Colegio de México, 1979.
- MARQUEZ, V., *Dimensiones sociopolíticas de la cogestión obrera*. México: El Colegio de México, Cuadernos del Centro de Estudios Sociológicos, 30, 1981.
- MARTINEZ BRIONES, F., *El desarrollo moderno de la administración*. México: Roer, 1977.

- MCCANN, E., "Anglo-American and Mexican management philosophies," *MSU Business Topics*, Verano, 1970, 28-37.
- MCCLELLAND, D., *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.
- MCGREGOR, D., *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana, 1969.
- MEGGINSON, L./E. MCCANN, "Applicability of management principles in underdeveloped economies," en K. Ettinger (ed.), *International handbook of management*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- MEYER, L., *Las empresas transnacionales en México*. México: El Colegio de México, 1974.
- MICHEL, G., *Ecología de la organización*. México: Trillas, 1979.
- MINTZBERG, H., "The manager's job: folklore and fact," *Harvard Business Review*, 53 (4), 1975, 49-61.
- MONTGOMERY, P./L. HUTER, *Selected organization development interventions as related to Japan, Mexico, People's Republic of China and Saudi Arabia*. United States International University: Tesis doctoral, 1980.
- MORALES GOMEZ, D., *Workers education in Latin America: the educational role of producer cooperatives in Mexico D.F.* University of Toronto: Tesis doctoral, 1982.
- MULLER, E., *Dirección de relaciones laborales*. México: Trillas, 1983.
- NUÑEZ DE LA PEÑA, F., *Nuevos estudios norteamericanos sobre Jalisco*, Reporte No. 4, ITESO, 1985 a.
- NUÑEZ DE LA PEÑA, F./R. MEJIA, "Investigación educativa reciente sobre México," *Renglones*, I (1), ITESO, 1985, 15-22.
- ORIO, A.A./A.F., VARGAS, *El mexicano: raíces de la mexicanidad*. México: Instituto Politécnico Nacional, 1983.
- OTALORA, B.G., "Percepción de la movilidad dentro de

- la organización y satisfacción en el trabajo," en: V. Márquez, (ed.), *Dinámica de la empresa mexicana*. México: El Colegio de México, 1979.
- PARSONS, T./E. SHILS, (eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1959. (Edición en español: *Hacia una teoría general de la acción*. Buenos Aires: Kappelusz, 1968).
- PAZ, O., *El laberinto de la soledad*, México: FCE, 1962.
- PETERSON, R./L. TRACY, *Systematic management of human resources*. Reading: Addison-Wesley, 1979.
- QUIROZ TREJO, J., *Proceso de trabajo en la industria automotriz, formas de dominación capitalista y respuestas proletarias*. México: UNAM, CELA, 40, 1980.
- RAMIREZ, S., *El mexicano, psicología de su motivación*. México: Grijalbo, 1977.
- RAMOS, S., *El perfil del hombre y la cultura en México*. México: UNAM, 1963.
- REYES PONCE, A., *Administración de empresas*. México: Limusa, 1979.
- RIDING, A., *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos*. México: Joaquín Mortiz, 1985.
- RODIL URREGO, F./F. MENDOZA TREJO, *Lecturas sobre organización*. México: Trillas, 1975.
- RODRIGUEZ REYES, A., *Organización: un enfoque socialista*. México: Editores Asociados, 1978.
- SCHLAGHECK, J.L., *The political, economic, and labor climate in Mexico*. The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, 1980.
- SCHOLLHAMMER, H., "The comparative management theory jungle": *Academy of Management Journal*, 12(1), 1965, 81-97.
- SCOTT, W. G., "Organization theory: a reassessment," *Academy of Management Journal*, 17(2), 1974, 242-254.
- SLOCUM, J.W., "A comparative study of satisfaction of

- American and Mexican operatives," *Academy of Management Journal*, 14(1), 1971, 89-97.
- SPIELBERG, J.B., "Dimensions for the study of work-related values in Mexican-American culture," en B. Kaplan (ed.), *American minorities and economic opportunity*. Itasca, Ill.: Peacock, 1972.
- STRASSMAN, P., "The industrialist," en J. Johnson (ed.), *Continuity and change in Latin America*. Stanford, California: Stanford University, 1964.
- WEINSTEIN, M., *The polarity of Mexican thought: instrumentalism and finalism*. Pennsylvania: Pennsylvania University, 1976.
- WHYTE, W./A. HOLMBERG, "Human problems of United States enterprise in Latin America," *Human Organization*, otoño, 1956.
- WOLF, E.R., *Sons of the shaking earth*. Chicago: University of Chicago Press, 1959.
- VARGAS-ZARAGOZA, P., *Mexican auto workers at Ford Motor Company, 1918-1933*. The University of Michigan: Tesis doctoral, 1984.
- VELLINGA, M.L., *Economic development and the dynamics of class: the case of Monterrey, Mexico*. The University of Florida: Tesis doctoral, 1975.
- ZURCHER, L.A., "Value orientation, work conflict, and alienation from work: a cross-cultural study," *American Sociological Review*, 30, 1965, 539-548.
- ZURCHER, L.A., "Particularism and organizational position: a cross-cultural analysis," *Journal of Applied Psychology*, 52, 1968, 139-144.
- ZYMELMAN, M., "Cultural patterns of labor in Latin American industrialization," *Journal of Inter-American Studies*. V, 1963, 357-370.

Huella 11 se imprimió en
Gráfica Nueva, S.A. de C.V. Pípila 638. S.H.
Guadalajara, Jalisco, México.

11

José De la Cerda Gastélum es licenciado en Relaciones Industriales por el ITESO y obtuvo la maestría en Labor and Industrial Relations en Michigan State University (1982). Actualmente es profesor-investigador en la División de Ciencias Económico-Administrativas del ITESO.

Este número de *Huella* es un acercamiento a las formas de dirigir y organizar el trabajo productivo en México, según la visión de investigadores extranjeros; es la visión transcultural o transnacional de algunos aspectos del fenómeno organizacional mexicano. Históricamente, el mexicano ha hablado sobre sí mismo: se ríe de sí mismo, se caricaturiza, pero es especialmente sensible a los retratos *made in USA*. De la Cerda examina críticamente treinta estudios sobre el tema; expone sus limitaciones, pero también reconoce las aportaciones.